

Пузько С. Г.

здобувач PhD

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

проспект Перемоги, 54/1, м. Київ, Україна

e-mail: puzkos121@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1379-0411>

«ДОЛИНА СМЕРТІ» ЯК ФЕНОМЕН ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙ ТА ПРОБЛЕМИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

Puzko Sergey

PhD student in International Finance

KNEU named after Vadym Hetman

Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine

e-mail: puzkos121@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1379-0411>

«DEATHVALLEY» AS A PHENOMENON OF THE LIFE CYCLE OF INNOVATION AND PROBLEMS OF OVERCOMING IT

Анотація. Стаття присвячена дослідженню життєвого циклу інновацій та проблемам подолання феномену «Долина смерті». Дослідження зосереджується на складності життєвого циклу інновацій та подолання «Долини смерті» при постійному динамічному розвитку. Розглянуто сутність феномену «Долина смерті» та досліджено стадії розвитку компанії залежно від її фінансового положення. Охарактеризовано стадії розвитку компанії залежно від її фінансового положення. Наведено схематично п'ять основних стадій розвитку компанії. Визначено основні джерела формування коштів на кожній із стадій розвитку. Згруповано основні причини та сутність невдач інноваційних підприємств, що потрапляють у «Долину смерті». Наведено основні орієнтири для вдалої реалізації та подолання «Долини смерті» для стартапів. Досліджено базові процеси, що нададуть можливість уникнути невдач і дозвлять у короткі терміни вивести новий товар на ринок й ефективно реалізувати стартап.

Ключові слова: інновації, життєвий цикл, інноваційний проект, «Долина смерті», посівні фонди, бізнес-ангели, стартап, стартапери.

Abstract. The article is devoted to the study of the life cycle of innovations and the problems of overcoming the phenomenon of «Death Valley». The study focuses on the complexities of the life cycle of innovation and overcoming the «Death Valley» with constant dynamic development. The essence of the phenomenon «Death Valley» is considered and the stages of development of the company depending on its financial position are investigated. The stages of development of the company depending on its financial position are described. The five main stages of the company's development are given schematically. The main sources of funding at each stage of development are identified. The main causes and essence of failures of innovative enterprises that fall into the «Death Valley» are grouped. The main guidelines for successful implementation and overcoming the «Death Valley» for startups are given. The basic processes that will make it possible to avoid failures and allow to bring a new product to market in a short time and effectively implement a startup have been studied.

Keywords: innovations, life cycle, innovation project, «Death Valley», seed funds, business angels, startup, startups.

JEL codes: O12, O2, O32, G14, L1.

Постановка проблеми. Бар'єри входу інноваційних товарів на ринок і проблеми їх подолання привертають усе більше уваги науковців, керівників підприємств і представників органів влади. Інновації та їх життєвий цикл заслуговують глибоких досліджень, оскільки на складних і динамічних ринках вони можуть розглядатись як основний варіант підвищення конкурентоспроможності продукту й стати драйвером економічного зростання. Життєвий цикл інновацій обумовлює єдність етапів процесу між початком і кінцем. При урахуванні послідовності проведення робіт, життєвий цикл інновацій може розглядатись як інноваційний процес. Тому, саме народження нової діяльності або її виникнення може представляти собою інновацію та сприяє її поширенню. Складність життєвого циклу інновацій та подолання «Долини смерті» припостійному динамічному розвитку привертають значну увагу науковців і практиків, перетворюючи дослідження цього феномену в одну з актуальних економічних проблем.

Розгорнутий аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів «Долини смерті» як феномену життєвого циклу інновацій та проблеми її подолання займалися достатня кількість українських і зарубіжних вчених, але саме практичні аспекти подолання бар'єрів «Долини смерті» інновацій залишаються недостатньо розкритими.

Науковці Мильнік В. В. і Мильнік А. В. зазначають, що метафора «Долина смерті» відзначає початок процесу реалізації в просторі і в часі нових ідей та інновацій у промисловості по життєвому циклу інноваційно-інвестиційних проєктів, на якому вони зустрічають опір соціуму, викликане бажанням людей захищати свої інтереси [8, с. 9].

Як зазначає Конов О. Л., директор з інвестицій ТОВ «Керуюча компанія» біопроектів Кепітал Партнерс, у розвитку і впровадженні високих технологій існує певний різновид «Долини смерті». Перша — від задуму, ідеї, перших успішних експериментів до працюючої моделі. І друга — від тільки-тільки починає рости бізнес до стадії бурхливо зростаючої компанії. Другу «Долину смерті» закриває венчур, а першу «Долину смерті» посівні фонди, ангели-інвестори [4, с. 12]. Ефективно «закрити» обидві «долини смерті» на ринку непросте завдання, що доводиться вирішувати. Наприклад, бізнес-ангели та представники венчурних фондів вимагають хорошої бізнес-моделі, яка буде здатна успішно вивести продукцію на ринок. Оскільки її неіснуючість призведе до ігнорування на ринкову динаміку, що у майбутньому призведе до провалу нового бізнесу.

Автори наукових праць Коралло А., Ерріко Ф. і Латино М. Е. [6, с. 1251] зазначають, що цей недолік викликає потребу в інноваційній бізнес-стратегії, що дозволить йти в ногу з терміном виходу на ринок. Тому, нові компанії пристосовують свій бізнес-підхід з товар-орієнтації на клієнт-орієнтацію, дотримання якої зможе задовольнити ринкові потреби та мати великі та довготривалі шанси на успіх. Метою такої орієнтації є постійна взаємодія з ринком, відшукування якомога більше контактів з кінцевими споживачами, для мінімізації ринкового ризику. Процес постійної взаємодії має бути динамічним і гнучким підходом до

бізнесу, це стає можливо коли нова компанія не включає складну структуру витрат. Зміна напрямку стає простіша, коли компанія немає завеликих виробничих потужностей, а застосування бережливих методів є простішим для бізнесу.

Як стверджують автори Пойда-Носик Н.Н. і Черленяк І.І., багато що залежить від ентузіазму виконавців та особистої зацікавленості авторів ідеї [15, с. 49]. Невдачі інноваційних підприємств виникають через банальні причини — управління проектом звичайними найманими управлінцями, які мають мотивацію лише у грошовому вигляді.

Науковець Мильнік В.В. стверджує, що для просування своїх ідей новатори мають бути наполегливі в досягненні своїх цілей при їх реалізації через «Долину смерті», використовувати стан її нестійкості, чутливості малих і незначних впливів, що може призвести достановлення нового культурного або соціального способу життя [7, с. 65].

Інвестиційний директор «Зубр Капітал», бізнес-ангел і ментор Денисевич В. [13] зазначає, що одна з основних помилок стартапів, що залучили перші кошти, є розвиток такої звички як працювати на «навання», іншими словами «Гроші є — працюємо, зазвичай їх вистачає на рік, або навіть менше». Тому, щоб не отримати невдачу та для уникнення «Долини смерті», потрібно ретельно планувати витрати та прогнозувати швидкість опіку «burn rate» або швидкість витрачання коштів.

Burn Rate (від англ. швидкість згорання) — це швидкість, з якою компанія витрачає грошові резерви для фінансування поточної діяльності до отримання позитивного грошового потоку [16, с. 386]. Основними порадами для стартапів є: рахувати на скільки вистачить грошей, залучати необхідний мінімум, особисто складайте та відповідайте за свої фінансові плани, закривайте проекти-зомбі (що працюють при нульовій або від'ємній рентабельності, які легко рефінансуються).

Цікаво висловлюється автор Шевелев А., що системно інвестує стартапи на ранніх стадіях, зазначаючи, що «Долина смерті» не залишає надій на благополучний результат, це історія про приреченість. Тобто, виживають одиниці та кожна дія майже як «сліпа рулетка», навіть пропонує термін венчурного орієнтування замінити на термін «режим Форест Гампа». У більшості випадків здаються не «коні», а стартапери яким не вистачає терпіння протестувати «ще кілька гіпотез» [18].

Деталізована методика дослідження. Основою дослідження стали фундаментальні світоглядні положення послідовності трансформації суспільства, еволюційної та інституціональної теорій. Під час дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: метод наукового пізнання, узагальнення, порівняння, систематизації та системно-функціональний підхід до аналізу економічних явищ і процесів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи вагомий внесок учених у розробку теоретичних положень досліджування окресленого кола питань, можна дійти висновку, що результати дослідження зводяться до опису сутності поняття, окремих факторів впливу і причин виникнення невдач. При цьому практичні аспекти подолання «Долини смерті» як феномену життєвого циклу інновацій залишаються недостатньо розкритими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичної сутності поняття «Долини смерті», розгляд складових жит-

тевого циклу інновацій та перспективи подолання феномену припостійному динамічному розвитку ринку. Нові компанії під час виведення інновацій на ринок стикаються з невдачами, причини яких треба шукати не тільки в нових знаннях, а в потребах.

Викладання основних матеріалів дослідження. Виникнення системних ефектів в економічній системі характеризують останню як емерджентною. «Ідентифікація сукупності «нових» властивостей розцінюється як емерджентний стан системи, якими вона характеризується за умов інтеграції визначених компонентів і їх взаємодії. Емерджентна економічна система, що є динамічною системою в економіко-соціальному середовищі, характеризується цілісністю та взаємодією матеріальних, фінансових, організаційних, соціальних та інформаційних ресурсів» [2, с.64, 20]. Сам термін життєвий цикл інноваційного проекту означає, комплекс робіт і заходів, що виконуються строго в певній послідовності усіма виконавцями проекту [5, с. 183]. Тому, при врахуванні послідовності проведення робіт життєвий цикл інновацій може розглядатись як інноваційний процес.

Саме народження нової ділової діяльності може представляти інновацію, що сприяє її поширенню. Стартап — це тільки що створена компанія (іноді навіть ще не юридична особа), яка знаходиться на стадії розвитку і будує свій бізнес або на основі нових інноваційних ідей, або на основі тільки що винайдених технологій [3, с.63]. Нова компанія (стартап) являє собою інновацію, що має кілька негативних факторів впливу, а саме: недостатній дохід, невелика кількість клієнтів з сумнівним рівнем надійності, продукт у прототипі версії, невелика кількість стратегічних партнерів, що здатні до підтримки нової компанії (стартапу). Все це може призвести до фази, що називається «Долина смерті», яка супроводжується негативними грошовими потоками.

Сам феномен терміна «Долина смерті» (англ. *Death Valley*) є метафорою, що означає період у початковій стадії проекту з нестачею ресурсів і знань, який перешкоджає просуванню нових ідей з етапу розробки до їх реалізації. «Долина смерті» відзначає початок процесу реалізації в просторі і в часі нових ідей та інновацій у промисловості по життєвому циклу інноваційно-інвестиційних проектів, на якому вони зустрічають опір соціуму, викликане бажанням людей захищати свої інтереси. Тобто період «Долина смерті» означає відрізок у проекті під час якого інвестиції поки не окупається, проект нерентабельний, але відмовитися від нього вже пізно, оскільки вкладено достатню кількість сил, часу, ресурсів і грошей. Для кращого розуміння феномену «Долина смерті» доцільно дослідити стадії розвитку компанії залежно від її фінансового положення. Джеффрі А. Мур у роботі «Подолання прірви» представив особливості явища переривання життєвого циклу прийняття новинки та обґрунтував наявність прірви між ранніми послідовниками і ранньою більшістю споживачів новинок, яка дістала назву «долина смерті Дж. Мура» [21]. «Долина смерті» Дж. А. Мура є логічним продовженням і розвитком ідей Е. Роджерса. Традиційно виділяють п'ять основних стадій розвитку компанії, які схематично наведено на рис. 1.

При посівній стадії «seed stage» існує лише ідея нового продукту, починає проводитись дослідження ринку та проведення науково-дослідних робіт. Джерелом фінансування можуть стати сім'я, гранти, неформальні інвестори, що вкладають частину активів у високо ризиковані і високоприбуткові підприємства,

найчастіше інноваційні. Також можуть надаватись фінансові ресурси у формі досвіду, контрактів, управлінських технологій. Стадії характерне використання правила «Трьох F» (fools — диваки, family — сім'я, friends — друзі) [1, с. 75]. Але обсяг власних і сімейних коштів, що інвестуються здебільшого є несуттєві та коливаються від 1 до 10 тис. дол. США. І вагомим недоліком такого виду фінансування є складності в розмежуванні партнерських стосунків [12, с. 423].

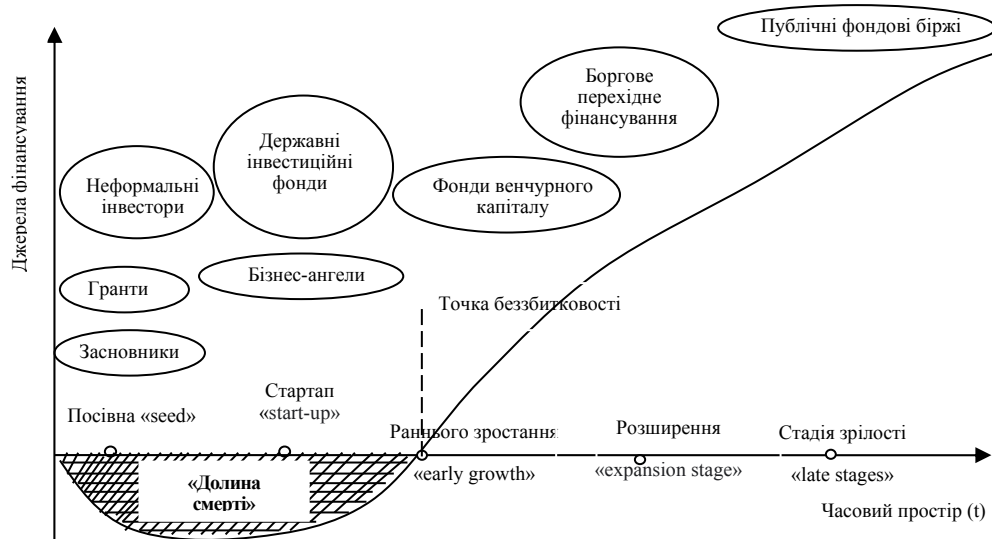


Рис. 1. Стадії розвитку компанії залежно від її фінансового становища

Джерело: сформовано автором на основі [9, с. 54].

Стадія стартап «start-up stage» настає, коли компанія може приступити до організації виробництва та виходу на ринок. На даній стадії, зазвичай, вже сформовано штат, розроблено бізнес-план, впроваджено нормативно-правові документи, виготовлені зразки продукції, що будуть виготовлятися, досліджено ринок і визначено кількість цільової аудиторії. Джерелами фінансування можуть стати бізнес-ангели, краудфандинг (народне фінансування) і державні інвестиційні фонди.

При стадії раннього зростання «early growth stage» у компанії відзначається досягнення точки беззбитковості, тобто поточні витрати перекриваються доходами. Джерелами фінансування стають фонди венчурного капіталу. Зазвичай на цій стадії є потреба у грошових коштах для виконання маркетингових зобов'язань, вдосконалення організації виробництва.

Доречно було висвітлити основні причини невдач інноваційних підприємств, які потрапляють у «Долину смерті», які згруповано у табл. 1.

Стадія розширення «expansion stage» відзначається швидким зростанням і заняттям відповідної ніші на ринку. Джерелами фінансування можуть стати боргове перехідне фінансування, а саме: фонд прямих інвестицій, кредитування банків. На цій стадії є необхідність у грошових коштах для збільшення виробничих потужностей, поліпшення системи збуту, збільшення оборотного капіталу та вдосконалення виробленої продукції.

ПРИЧИНИ НЕВДАЧ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

№ п/п	Причина невдач	Сутність невдач
1.	Невдала ідея	Все починається з того, що ідея важливіша за сам бізнес. Тобто, вчені та спеціалісти живучи своєю ідеєю — розробляючи бізнес-плани не переймаються кому потрібна їхня розробка, в чому її перевага для потенційного клієнта. Вони перевантажують надмірною інформацією, купують формул, непотрібними розрахунками, які не мають цільового призначення та не стосуються привабливості продукту
2.	Необізнаність (незнання) ринку на який створюється товар	Необізнаність (незнання) ринку та їх конкурентів, без якого неможливо створити бізнес. Необізнаність (незнання) ринку та їх конкурентів, без якого неможливо створити бізнес. Виявлення конкурентів та аналогів товару (послуг) дозволить визначити сильні та слабкі сторони, можливості та їх загрози
3.	Неіснуючі ринки	Створення товару (послуги) для неіснуючого ринку, тобто вкладання коштів в розробку та виготовлення товару (послуги) яка нікому не потрібна
4.	Складність товару (послуг)	Занадто складний відтворювальний товар (послуга) у технічному та технологічному сенсі, а навіть коли це можливо то завищена собівартість за ринкову ціну в кілька разів
5.	Самотнє (одинокі) плавання	Успіх нової компанії — це командна робота, один в полі не воїн. Дуже складно одного себе мотивувати, наставляти та бути лідером. Дві-три людини, що захоплені ідеєю та готові стати партнерами, зазвичай залучають у рази більше клієнтів, ніж одна людина, тому компанія буде набирати масштабів швидше. Короткою фразою висловився мудрець і філософ Китаю Конфуцій: «Жадібність породжує бідність», яка передає вдало причину невдачі самотнього (одинокі) плавання. Частіше бажання отримати 100 % нового бізнесу бере гору, ніж 30 % або 15 %, що породжене жадібністю засновника. Більша кількість партнерів може залучити набагато більше клієнтів та однодумців у проект ніж один засновник, тому процес розвиватиметься масштабніше
6.	Значна кількість одинокі	Правильно підібрані партнери є запорука успіху, але причиною невдачі може слугувати зібрання команди з собі подібних. Так дійсно, легше працювати з людьми одного віку, мислення, освітнього рівня і статі. Але ж не треба забувати, що подібні люди і помиляються однаково, тому стає за необхідним обрання у команду різних людей. Команда має бути різнобічних поглядів, тобто: аналітичні погляди — творчі здібності, науковий підхід — практик-фахівець з продажу, інженер — фінансист або юрист, якщо це закордонні ринки має бути погляд людини тої країни куди планується вихід. Саме різносторонній погляд та правильний підхід до обрання партнерів може підвищити шанси до зростання попиту на той продукт, що буде реалізовуватись
7.	Масштабність виробництва	Прагнення одразу створити виробництва від ідеї і розробки до виробництва та продажу. Але не завжди це є доречно, особливо це відчувається в сфері високих технологій де майже немає компаній — що роблять все самі, зазвичай компанії зосереджуються на тих областях в яких вони мають вагомні переваги. Іноді не є за необхідним контролювати, а краще вчитися працювати та довіряти

Джерело: згруповано автором на основі [14, 16, 17].

Стадія зрілості «late stages» відзначається продажем інвесторами своєї частки. Джерелами фінансування можуть стати публічні фондові біржі (*Initial Public Offering, Leveraged Buy-Out, Mergers and acquisitions* «М & А»).

Тому, фаза негативного грошового потоку «Долина смерті» може спостерігатись у найризикованіших стадіях розвитку компанії, а саме: посівна стадія «seed stage», стартап стадія «start-up stage» та стадія раннього зростання «early growth stage». Цей феномен «Долина смерті» виникаюча (емерджентна) підприємницька діяльність — стартап, має ідентифікувати на початку свого життєвого циклу, оскільки цей період характеризуються фінансовими складнощами. Більша частина стартапів намагається розробити стратегію подолання «Долини смерті», тому що постійно стикається з світом *VUCA середовища (нестабільному, невизначеному, складному і неоднозначному)*.

Також цікавим фактом дослідження феномену життєвого циклу інновацій «Долини смерті» стає залежність ентузіазму та особистих зацікавленостей виконавців. За статистикою у 91 % стартап-проектів не реалізуються на ранніх стадіях і не доходять до раннього зростання, тому що низька ділова активність команди та слабкий менеджмент, близько 9 % від загального співвідношення випадків за помилка мами у НДДКР [16]. Тому, фаза негативного грошового потоку «Долина смерті» може спостерігатись у найризикованіших стадіях розвитку компанії, а саме: посівна стадія «seed stage», стартап стадія «start-up stage» та стадія раннього зростання «early growth stage».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Багато що залежить від ентузіазму виконавців та особистої зацікавленості авторів ідеї, самі ж причини невдач інноваційних підприємств стають найбанальніші — управління проектом виконується звичайними найманими управлінцями, які мають мотивацію лише у грошовому вигляді. Тому, щоб не потрапити у невдачу та для уникнення «Долини смерті», потрібно застосовувати витрато-орієнтований підхід, процеси планування, здійснювати моніторинг поточної і прогнозованої швидкості опіку «burn rate» або швидкість витрачання коштів. Основними орієнтири для вдалої реалізації та подолання «Долини смерті» для стартапів є: моніторинг грошового потоку на предмет достатності, залучення необхідного мінімуму, особистий контроль та формування фінансового плану, вчасне закриття проектів-зомбі (що працюють при нульовій або від'ємній рентабельності, які легко рефінансуються). Такі базові процеси нададуть можливість уникнути невдач і дозволять у короткі терміни вивести новий товар на ринок й ефективно реалізувати стартап.

Література

1. Гейдор А.П., Бізбіз Т.М., Джерела фінансування стартапів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. № 1. С. 73-78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/14.pdf. DOI: 10.32702/23066814.2020.1.73 (дата звернення 27.02.2021).
2. Гурочкіна В.В. Емерджентність — феномен складних економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2019. № 6. С. 63-71. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-63-71 URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230_IR.pdf (дата звернення: 20.02.2020).

3. Свтушенко В.А., Кудінова М.М., Сіладі К.Б. Заклади вищої освіти України в національній екосистемі підтримки молодіжних стартапів. *Проблеми економіки*, 2019. № 3. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_3_9. (дата звернення 24.02.2021).
4. Конов А.Л., Леонов А.А. Форум ООО «Управляющая компания «Биопроцесс Кэпитал Партнерс» Биофарма: как преодолеть «долину смерти» между НИР и внедрением? URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biofarma-kak-preodolet-dolinu-smerti-mezhdu-nir-i-vnedreniem>. (дата звернення 24.02.2021).
5. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
6. Коралло А., Ерріко Ф., Латино М.Е. та ін. Динамічні бізнес-моделі: запропоновані рамки для подолання Долини Смерті. *Ноул Екон*, 2019 №10, С. 1248-1271. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0529-x> (дата звернення 24.02.2021).
7. Мыльник В.В., Концепция реализации новых идей и инноваций через «Долину смерти» в условиях модернизации промышленных организаций. *Информационно-издательский и юридический центр «Экономика и бизнес»*, 2012, Москва №3 (54) С.65-68. URL: <http://org-proizvodstva.ru/wp-content/uploads/2017/07/03-2012-Организатор-производства.pdf> (дата звернення 27.02.2021).
8. Мыльник В.В., Мыльник А.В. Модернизация промышленного производства на базе новых идей и инноваций через «Долину смерти». *«Экономические и социально-гуманитарные исследования»*, 2015 МИЭТ, URL: http://esgi-miet.ru/images/Stati20153/esgi3_7_2015.pdf (дата звернення 26.02.2021).
9. Патлис В.В. Финансирование стартапов: теория вопроса. *Вестник Белорусского государственного экономического университета*, 2016. № 2. С. 51-57. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/63594> (дата звернення 26.02.2021).
10. Петренко Л. А. Аналіз найбільш інноваційних компаній світу за рейтингом Forbes. Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: В. А. Верба (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2018. Вип. 43. С. 57– 68. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/194628/0> (дата звернення: 25.02.2020).
11. Петренко Л.А. Управлінський контролінг: монографія / Л.А.Павленко, В.В. Лаврененко, Л.А.Петренко та ін. К. : КНЕУ, 2015. 291 с.
12. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія ; за ред. д.е.н., професора П. В. Пашка та д.е.н., професора Л. Л. Лазебник ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2019. 476 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 133). URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/4140> (дата звернення 27.02.2021).
13. Платформа для IT-співтовариств та підприємців «The Heroes». 4 поради як стартапу уникнути «Долини смерті». URL: <https://theheroes.media/ru/advice/4-tips-for-startup-on-how-to-escape-the-valley-of-death>. (дата звернення 28.02.2021).
14. Рекламно-информационное приложение к газете «Ведомости». Вильякайнен Пекка, Четыре принципиальные ошибки основателей российских стартапов. *Менеджмент, Мнения, Предпринимательство*, М. 2017 URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2017/11/10/741201-oshibki-osnovatelei-startapov> (дата звернення 28.02.2021).
15. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360с.
16. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями. О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Колішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

17. Фонд содействия инновациям. Roboseller CRM-система для школ и учебных центров. Что такое «Долина смерти» в бизнесе? URL: <https://roboseller.io>. (дата звернення 01.03.2021).
18. Шевелев А. «Термин «пройти долину смерти» пора заменить на «включить режим Форест Гампа». Блог Газпромбанка на vc.ru. URL: <https://vc.ru/finance/47985-termin-proyti-dolinu-smerti-pora-zamenit-na-vklyuchit-rezhim-forest-gampa> (дата звернення 27.02.2021).
19. Angelo Corallo, Fabrizio Errico, Maria Elena Latino & Marta Menegoli. Dynamic Business Models: a Proposed Framework to Overcome the Death Valley. *Journal of the Knowledge Economy* volume, 2019. №10, pages 1248–1271. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0529-x> (дата звернення 27.02.2021).
20. Гурочкіна В. В. Механізми розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці: монографія / В. В. Гурочкіна. Хмельницький: ХНУ, 2020. 336 с. URL: http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf (дата звернення 01.03.2021 р.)
21. Мур А. Джеффри. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю / Джеффри А. Мур ; [пер. с англ. Н. Макарова]. М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. 368 с.

References

1. Ghejedor A.P., Bizbiz T.M., Dzherela finansuvannya startapiv v Ukraini. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, 2020. № 1. S. 73-78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/14.pdf. DOI: 10.32702/23066814.2020.1.73 (data zvernennja 27.02.2021).
2. Hurochkina V. V. Emerdzhentnistij — fenomen skladnykh ekonomichnykh system. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2019. № 6. S. 63-71. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-63-71. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4397/3/4230_IR.pdf (data zvernennja 20.02.2021).
3. Jevtushenko V. A., Kudinova M. M., Siladi K. B. Zaklady vyshhoji osvity Ukrainy v nacionalnij ekosystemi pidtrymky molodizhnykh startapiv. *Problemy ekonomiky*, 2019. № 3. S. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_3_9. (data zvernennja 24.02.2021).
4. Konov A.L., Leonov A.A. Forum ООО «Upravljajushhaja kompanija «Byoprocess Kopytal Partners» Byofarma: kak preodoletj «dolynu smerty» mezhdju NYR y vnedrenyem? URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biofarma-kak-preodolet-dolinu-smerti-mezhdju-nir-i-vnedreniem>. (data zvernennja 24.02.2021).
5. Kopytko M. I. Upravlinnja innovacijamy: navchalnyj posibnyk dlja samostijnogho vyvchennja dyscypliny u skhemakh i tablycjakh. Ljviv: LjvDUVS, 2019. 292 s.
6. Korrallo A., Erriko F., Latyno M.E. ta in. Dynamichni biznes-modeli: zaproponovani ramky dlja podolannja Dolyny Smerti. *Noul Ekon*, 2019. №10, S.1248-1271 URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0529-x> (data zvernennja 24.02.2021).
7. Myl'nyk V.V., Konceptyja realizacyu novykh ydej y ynnovacyj cherez «Dolynu smerty» v uslovyjakh modernyzacyu promyshlennykh orghanyzacyj. Ynformacyonno- yzdatel'skij y jurydycheskij centr «Экономика y byznes», 2012, Moskva, №3 (54) S.65-68. URL: <http://org-proizvodstva.ru/wp-content/uploads/2017/07/03-2012-Orghanyzator-proyzvodstva.pdf> (data zvernennja 27.02.2021).
8. Myl'nyk V.V., Myl'nyk A.V. Modernyzacyja promyshlennogho proyzvodstva na baze novykh ydej y ynnovacyj cherez «Dolynu smerty». «Экономычeskые y socyально-ghumanytarne yssledovanya», 2015 МҮЭТ. URL: http://esgi-miet.ru/images/Stati20153/esgi3_7_2015.pdf (data zvernennja 26.02.2021).
9. Patlys V.V. Fynansyrovanye startapov: teoryja voprosa. Vestnyk Belorusskogho ghosudarstvennogho эkonomычeskogho unyversyteta, 2016. № 2. S. 51-57. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/63594> (data zvernennja 26.02.2021).

10. Petrenko L. A. Analiz najbilsh innovacijnykh kompanij svitu za rejtyngom Forbes. Strateghija ekonomichnogho rozvytku Ukrainy : zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyjiv. nac. ekon. un-t im. V. Ghetjmana ; [redkol.: V. A. Verba (gholov. red.) ta in.]. Kyjiv : KNEU, 2018. Vyp. 43. S. 57– 68. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/194628/0> (data zvernennja 25.02.2020).
11. Petrenko L.A. Upravlinsjkyj kontrolingh: monohrafija / I.A.Pavlenko, V.V. Lavrenenko, L.A.Petrenko ta in. K. : KNEU, 2015. 291 s.
12. Pidpryjemnyctvo v epokhu globalnykh transformacij: vyklyky ta perspektyvy rozvytku : monohrafija ; za red. d.e.n., professora P. V. Pashka ta d.e.n., profesora L. L. Lazebnyk ; Universytet derzhavnoji fiskal'noji sluzhby Ukrainy. Irpinj, 2019. 476 s. (Serija «Podatkova ta mytna sprava v Ukraini», t. 133).URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/4140> (data zvernennja 27.02.2021).
13. Platforma dlja IT-spivtovarystv ta pidpryjemciv «The Heroes». 4 porady jak startapu unyknuty «Dolyny smerti». URL: <https://theheroes.media/ru/advice/4-tips-for-startup-on-how-to-escape-the-valley-of-death/> (data zvernennja 28.02.2021).
14. Reklamno-ynformacyonoe prylozhenye k ghazete «Vedomosti». VyljjakajnenPekka, Четыре принциповые ошибки основателей российских стартапов. *Menedzhment, Mnenyja, Predprynimatel'stvo*, 2017, Moskva. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2017/11/10/741201-oshibki-osnovatelei-startapov> (data zvernennja 28.02.2021).
15. Upravlinnja innovacijnykh proektamy: navch. Posibnyk. Uklad.: N.N. Pojda-Nosyk, I.I. Cherlenjak. Uzhgorod: Vyd-vo UzhNU «Ghoverla», 2017. 360 s.
16. Upravlinnja startapamy : pidruchnyk dlja dlja zdobuvachiv vyshhoji osvity za ekonomichnykh special'nostjamy. O. A. Ghavrysh, K. O. Bojarynova, M. O. Kravchenko, K. O. Kopishyns'ka; za zagh. red. O. A. Ghavrysha. Kyjiv : KPI im. Ighorja Sikors'kogho, Vydavnyctvo «Politehnika», 2020. 716 s.
17. Fond sodejstvija ynnovacyjam. Roboseller CRM-systema dlja shkol y uchebnykh centrov. Chto takoe «dolyna smerty» v byznese? URL: <https://roboseller.io/> (data zvernennja 01.03.2021).
18. Shevelev A. «Termyn «projtj dolynu smerty» pora zamenytj na «vkljuchytj rezhym Forest Ghampa». Blogh Ghazprombanka na vc.ru. URL: <https://vc.ru/finance/47985-termin-proyti-dolynu-smerti-pora-zamenit-na-vklyuchit-rezhim-forest-gampa> (data zvernennja 27.02.2021).
19. Angelo Corallo, Fabrizio Errico, Maria Elena Latino & Marta Menegoli. Dynamic Business Models: a Proposed Framework to Overcome the Death Valley. *Journal of the Knowledge Economy volume*, 2019 № 10, pages1248–1271. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0529-x> (data zvernennja 27.02.2021).
20. Hurochkina V. V. Mekhanizmy rozvytku promyslovykh pidpryjemstv v emerdzhentnii ekonomitsi: monohrafiia / V. V. Hurochkina. Khmelnytskyi: KhNU, 2020. 336 s. URL: http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/6603/1/6759_IR.pdf (data zvernennja 01.03.2021).
21. Mur A. Dzheffry. Preodolenye propasty. Marketynh y prodazha khaitek-tovarov massovomu potrebytelju / Dzheffry A. Mur ; [per. Sanhl. N. Makarova]. M. : Yzd. dom "Vyliams", 2006. 368.

Стаття надійшла в редакцію 07.05.2021